

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання розрахункового завдання
з дисципліни «Мотивування персоналу»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 1 від 16.01.2019 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2019

Методичні вказівки до виконання розрахункового завдання з дисципліни «Мотивування персоналу» для студентів спеціальності 051 «Економіка» / уклад. О.М. Гуцан. – Харків : НТУ «ХП», 2019. – 35 с.

Укладач О.М. Гуцан

Рецензент П.Г. Перерва

Кафедра менеджменту інноваційного підприємництва та
міжнародних економічних відносин

Зміст

1 Вимоги до виконання розрахункового завдання	4
2 Структура й зміст розрахункового завдання.....	4
Розділ 1: Тематика теоретичної частини розрахункового завдання	4
Розділ 2: Практична частина розрахункового завдання.....	6
Тема №2.1: Виявлення домінантних потреб та мотиваційного профілю працівника та трудового колективу.....	6
Тема №2.2 Форми та системи оплати праці	18
Тема №2.3 Преміювання персоналу підприємства.....	22
Тема №2.4 Програми участі персоналу у прибутках	30
Рекомендована література	34
Приклад оформлення титульної сторінки розрахункового завдання	35

1 Вимоги до виконання розрахункового завдання

Метою розрахункового завдання є закріплення отриманих теоретичних знань з дисципліни «Мотивування персоналу» і придбання практичних навичок щодо практичного застосування сучасних засобів мотивації.

Для виконання поставленої мети розрахункове завдання містить два розділи: теоретичний і практичний. У теоретичному розділі студентові пропонується на підставі наявних літературних джерел виконати аналіз стану поставленого питання. У практичній частині необхідно виконати відповідні розрахунки показників.

Індивідуальне завдання виконується студентом самостійно при консультуванні з викладачем протягом вивчення дисципліни за графіком навчального процесу.

Варіанти завдань – наведені у відповідних розділах розрахункового завдання.

2 Структура й зміст розрахункового завдання

Робота повинна складатися з наступних розділів:

Титульна сторінка. Аркуш повинен містити: назву університету; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; тему завдання; реквізити студента; прізвище та ініціали викладача.

Зміст. Вказують назви розділів та підрозділів з яких складається робота з зазначенням сторінок.

Вступ містить розкриття сутності і стану завдання, мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

Основна частина містить два розділи, у кожному з яких детально описується, що студент повинен виконати в процесі роботи над завданням.

Зміст – 1 стор.

Вступ – 1 стор.

1. Теоретична частина – до 9 стор.

2. Практична частина 15-20 стор. – розв'язання задач за наведеною темою з наданням аналітичного механізму рішення та відповідних використаних формул.

Висновки – 1 стор. У висновках необхідно підвести підсумок виконання розрахункового завдання.

Список використаної літератури – 1 стор.

Правила оформлення розрахункового завдання повинні відповідати стандартам оформлення текстових документів НТУ «ХПІ». Розрахункові завдання, оформлені не по стандарту, до розгляду не приймаються.

Розділ 1: Тематика теоретичної частини розрахункового завдання

Питання теоретичної частини відповідають вимогам курсу «Мотивування персоналу» з поглибленим вивченням додаткової літератури по даній тематиці. Варіанти теоретичної частини обираються студентом згідно до порядкового номеру по журналу академічної групи. Рекомендована література наведена у відповідному розділі даних методичних вказівок.

Варіанти теоретичної частини розрахункового завдання:

1. Потреби як базова категорія мотивації персоналу
2. Процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні
3. Сутність та можливості використання МВО-підходу в мотивації персоналу
4. Сутність та можливості застосування положень теорії X, Y, Z в сучасних умовах
5. Сутність та використання КРІ-підходу в мотивації персоналу
6. Використання факторно-критеріального оцінювання персоналу в рамках мотивації
7. Премії: призначення, структура й мотиваційна роль
8. Історичні аспекти становлення та розвитку теорії і практики мотивації
9. Заробітна плата: сутність та функції
10. Змістовні теорії мотивації: загальна характеристика та прикладні аспекти використання їх в управлінні
11. Форми та системи заробітної плати
12. Класифікація та сутність методів нематеріальної мотивації персоналу
13. Мотиваційний моніторинг як засіб подальшого розвитку підприємства
14. Доплати та надбавки до заробітної плати
15. Бонусні та опціонні програми: сутність та мотиваційна характеристика
16. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації
17. Програми участі персоналу в прибутку підприємства: призначення, характеристика та особливості використання
18. Соціальний пакет підприємства
19. Компенсації в системі мотивації працівників
20. Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності
21. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці
22. Мотивація колективів: сутність та особливості
23. Мотиваційні характеристики особистості: інтереси, схильності, очікування та ін.
24. Компенсаційний пакет та трудові доходи персоналу підприємства
25. Безтарифна (пайова) модель оплати праці: сфера застосування, переваги
26. Сутність і переваги вилкової моделі оплати праці та плаваючих окладів
27. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів

Теоретична частина розрахункового завдання повинна містити результати аналітичного огляду по темі й висновки студента по стану питання. Наповнення матеріалом теоретичної частини повинно бути погоджено з викладачем-консультантом.

Розділ 2: Практична частина розрахункового завдання

Тема №2.1: Виявлення домінантних потреб та мотиваційного профілю працівника та трудового колективу

Методичні рекомендації:

2.1 Методи отримання мотиваційно-орієнтованої інформації

З'ясування домінантних потреб та мотиваційного профілю працівників можна здійснити за допомогою різних методів. Розглянемо сутність основних з них.

2.1.1 Аналіз біографічних даних.

Під час добору персоналу на етапі вивчення резюме кандидатів можна прогнозувати домінування в них певних потреб і мотивів.

2.1.2 Тестування

Тест — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних та якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Тест складається з набору окремих завдань, за результатами виконання яких набирається визначена кількість балів. Для інтерпретації результатів розробляється шкала, що поділяється на певні відрізки. Під час використання тестів, призначених для з'ясування мотиваційної сфери працівників, слід пам'ятати, що такі тести належать до психологічних методів дослідження особистості. У зв'язку з цим фахівцям, які не мають спеціальної підготовки та освіти, не варто використовувати їх на практиці.

Щодо *технології проведення тестування*, то потрібно пояснити працівникам його цілі та напрями використання результатів. У процесі підготовки до тестування необхідно створити сприятливі умови та усунути відволікальні чинники. На результати тестування можуть вплинути емоційний стан людини, її самопочуття та настрої. Перед початком тестування доцільно визначити готовність працівника до тестування.

Процедура тестування містить такі етапи:

- 1) виконання працівником тестових завдань;
- 2) оброблення результатів тестування;
- 3) інтерпретація результатів;
- 4) побудова прогнозів, розроблення рекомендацій;
- 5) підготовка висновків за результатами діагностики.

2.1.3 Анкетування

Анкетування є поширеним методом визначення мотиваційних настанов працівників. Анкетування може бути:

— суцільне (беруть участь усі працівники) і вибіркове (беруть участь працівники одного підрозділу чи однієї категорії);

— іменне, відкрите (фіксують прізвище, ім'я, по батькові, посаду працівника тощо) та анонімне (не зазначають прізвища, імені, по батькові працівника, хоч окремі

характеристики можуть наводити, наприклад, категорію, професію, стать, вік, освіту тощо).

Анкета — структурно організований набір запитань, кожне з яких логічно узгоджене з головним завданням опитування.

Важливі питання, які потрібно вирішити під час розроблення анкети:

- визначення обсягу анкети;
- розроблення структури анкети;
- формування набору запитань.

Щодо обсягу анкети, то коли в ній мало запитань, опитування буде фрагментарне. Якщо анкета містить забагато запитань, то під час відповіді на них працівники поспішатимуть, що знизить достовірність результатів опитування.

Під час розроблення анкети необхідно чітко та ясно формулювати запитання. Вони мають тлумачитись однозначно всіма працівниками, які беруть участь в анкетуванні. Для встановлення послідовності запитань слід скористатися такими рекомендаціями:

- перші запитання мають викликати інтерес у респондентів;
- складні запитання потрібно ставити наприкінці;
- запитання мають ставитись у логічній послідовності.

На початку анкети доцільно розмістити звернення до респондентів, дати пояснення, як використовуватимуться результати анкетування, описати технологію заповнення анкети.

Для розроблення анкети рекомендується використовувати такі типи запитань:

1. *Закриті запитання*, у яких наведено кілька варіантів альтернативних відповідей. Респондент має вибрати той варіант чи кілька варіантів, які віддзеркалюють його думку.

2. *Відкриті запитання* — запитання, які не містять заздалегідь розроблених варіантів відповідей чи шкали оцінювання. На них респондент може відповідати у довільній формі. Після запитання залишається кілька вільних рядків для того, щоб респондент міг записати свою відповідь.

3. *Напівзакриті (комбіновані) запитання*. Використовують тоді, коли складно чи неможливо передбачити всі варіанти відповідей. Після надання альтернативних варіантів залишають кілька вільних рядків і зазначають, що коли жоден варіант відповіді не збігається з думкою респондента, йому слід написати свій варіант відповіді або доповнити вибрані варіанти.

4. *Прямі запитання*. На такі запитання респондент має відповісти «так» чи «ні».

5. *Непрямі запитання*. Під час відповіді на такі запитання респондентові потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших людей, членів колективу. Використовуються тоді, коли потрібно з'ясувати думку щодо певних проблемних питань.

До процедури організації, проведення та опрацювання результатів анкетування можна залучати незалежних фахівців (консультантів, експертів). Це сприятиме

підвищенню об'єктивності та достовірності результатів анкетування завдяки гарантуванню анонімності відповідей працівників і неупередженості таких фахівців щодо мотиваційної політики, процесів, що відбуваються, та ситуації, що склалася в організації загалом.

2.1.4 Інтерв'ю та управлінське спілкування

Визначити мотиви й потреби під час структурованого інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та працівниками можна за допомогою наведених нижче методів і технологій.

2.1.4.1. Використання *проективних запитань*, сформульованих таким чином, щоб запропонувати людині оцінити не власні характеристики, якості, поведінку, мотиви, а людей загалом чи будь-якого персонажа. Проективна методика ґрунтується на тому, що людина схильна проектувати, переносити свої характеристики, досвід, пріоритети, цінності, настанови на інших людей.

2.1.4.2. Використання *ситуаційного інтерв'ю* — надання працівникові (кандидатові) можливості вибрати між різними чинниками або цінностями.

2.1.4.3. Використання *методів психолінгвістичного аналізу* — визначення психологічних особливостей людини, що формують мотиваційну структуру її особистості:

- типу референції (внутрішня, зовнішня, змішана) - тип референції вказує на співвідношення урахування власної та зовнішньої думки під час прийняття рішень;
- мотиваційних тенденцій (прагнення до досягнень, уникнення невдач);
- орієнтації на процес чи результат.

Висвітлені методи дозволяють отримати структуру мотиваційних цінностей та настанов як по окремо обраному індивідууму, так і для колективу на основі систематизації, групування та статистичної обробки даних по обраній групі персоналу з метою виявлення сукупної мотиваційної картини підрозділу підприємства, що аналізується.

2.2 Статична та графічна обробка отриманих мотиваційних даних

Отримання мотиваційно-орієнтованої інформації є досить складним, трудомістким процесом. Особливо важливим та тяжким завданням для сучасного менеджера є обробка, інтерпретація та подальша характеристика групових мотиваційних даних. Це обґрунтовується тим, що на основі виявлених ціннісних орієнтацій та домінантних потреб доцільним є корегування або перебудова (часткова/повна) системи мотивації персоналу з метою підвищення зацікавленості опитуваного персоналу та ефективності діяльності групи людей.

Для надання отриманій інформації прийняттого виду для передачі вищому керівництву підприємства та спрощення аналітичної інтерпретації отриманих даних доцільно використовувати наступні засоби:

- 1) статистичної обробки мотиваційних даних:

- 1.1) середнє значення досліджуємого показника – тобто узагальнююча величина, що характеризує типовий рівень варіаційної ознаки в розрахунку на одиницю однорідної сукупності;
- 1.2) мода розподілу - значення, що найбільше часто зустрічається. це значення ознаки, що найчастіше зустрічається у сукупності. Або іншими словами це варіанта, що має найбільшу частоту
- 1.3) медіана - це таке значення ознаки, яке припадає на середину ряду й ділить його на дві рівні по числу одиниць частини. Таким чином, у ряду одна половина має значення ознаки, що перевищують медіану, інша – менше медіани.
- 1.4) діапазон розкиду – тобто найнижче й найвище значення, що спостерігаються за сукупністю показників.

Для прискорення обробки отриманих мотиваційних даних розрахунк зазначених показників доцільно виконувати з застосуванням сучасних програмних продуктів, а саме ПП «Microsoft Excel» та застосування відповідних функцій.

Наданий перелік показників (за допомогою яких обробляється мотиваційні дані по групі працівників) не є вичерпним та, за необхідності, може бути доповнений іншими.

- 2) наочної (графічної) інтерпретації (гістограми, кругові діаграми та ін.) мотиваційних даних.

2.3 Перевірка надійності (вірогідності) отриманих мотиваційних даних

Зазначені вище якісні методи отримання мотиваційної інформації, здебільшого, потребують їх перевірки на надійність. Це обумовлюється тим, що корегування або перебудова системи мотивації є високо витратним, трудомістким процесом, що потребує значних зусиль менеджменту компанії. Отже, потрібно бути впевненим, що отримана мотиваційна інформація не є випадковою та на неї можливо спиратися (тобто вона є надійною) у подальшій роботі менеджменту.

Оскільки найбільш поширеними та широко вживаними методами в мотиваційній діяльності більшості сучасних підприємств є анкетування та тестування – то постає необхідність перевіряти їх вірогідність. Найбільш вживані методи перевірки (визначення) надійності представлені в табл. 2.1.

Табл.2.1 – Практичні методи визначення надійності

Метод	Коротка сутність
1	2
Ретестова надійність	Ґрунтується на проведенні повторного опитування (анкетування) з використанням того ж опитувального листа і кола респондентів. На основі отриманих даних здійснюється кореляційний аналіз. Для більшості методик мінімальним задовільним значенням коефіцієнта кореляції вважається значення не нижче 0,7.

Закінчення табл. 2.1

1	2
Надійність паралельних форм	Ґрунтується на кореляційному аналізі даних, отриманих у наслідок проведення повторного опитування тих же респондентів, але з використанням подібних (еквівалентних) опитувальних листів
α -коефіцієнт Кронбаха	Ґрунтується на кореляційній залежності досліджуваного тесту з тестом ідентичної довжини з однієї генеральної сукупності. Розрахунок α -коефіцієнта Кронбаха: $\alpha = \frac{k}{k-1} \times (1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2})$, де: k – кількість завдань у тестовій методиці, $\sum \sigma_i^2$ – сума дисперсій завдань, σ_y^2 – дисперсія для обраного тесту
Метод дисперсійного аналізу по Хойту	Є альтернативою α -коефіцієнту. Характеризується простотою обчислень. В основі визначення надійності лежить використання елементів дисперсійного аналізу з використанням формули Хойта: $H = (D_p - D_{оск}) / D_p$, де: H – надійність, D_p – дисперсія опитуваних респондентів, $D_{оск}$ – дисперсія від суми квадратів
Факторний підхід	Ґрунтується на елементах факторного й дисперсійного аналізу. Характерна висока залежність від показників факторизуючих тестову методику. Характеризується відносною трудомісткістю та складністю процедури проведення

Вибір та використання конкретного методу визначення надійності та відповідного математичного апарата залежить від поставлених цілей аналізу, вибору конкретного опитувального листа (анкети).

Для обґрунтування достовірності отриманих опитувальних мотиваційних даних, в рамках цього розрахункового завдання, скористаємося ретестовим методом оцінки надійності анкети (test-retest reliability).

В основу методу закладений розрахунок і виявлення кореляційної залежності індивідуальних оціночних балів респондентів у результаті повторного анкетування того ж числа респондентів із використанням тієї ж анкети. В рамках ретестового методу оцінки скористаємося коефіцієнтом надійності (коефіцієнтом кореляції) який розраховується з використанням залежності:

$$r_n^{ret} = \frac{n \times \sum_{i=1}^n X_i \times Y_i - (\sum_{i=1}^n X_i) \times (\sum_{i=1}^n Y_i)}{\sqrt{n \times \sum_{i=1}^n (X_i)^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2} \times \sqrt{n \times \sum_{i=1}^n (Y_i)^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2}}, \quad (2.1)$$

де: r_n^{ret} – коефіцієнт надійності;

n – кількість респондентів, які брали участь у двох етапах анкетування;

X_i – бал, виставлений i -м респондентом при першому анкетуванні;

Y_i – бал, виставлений i -м респондентом при повторному анкетуванні.

Вихідні данні:

Побудувати мотиваційний профіль працівника та трудового колективу у кількості α осіб на основі проведення опитування за методикою Ричи Ш., Мартин П.

Правила відповідей на запитання: Для оцінки важливості сукупності варіантів відповідей по кожному питанню надається 11 балів. Чим вище значення для вас – тим більше бальне значення присвоюється, чим менше значимість – тим менша бальна оцінка. Використовуйте всі 11 балів, оцінюючи значимість для вас кожного із цих затверджень (бальне значення судження повинно бути цілим числом), а потім занесіть бали безпосередньо в таблицю відповідей.

Наприклад, якщо ви вважаєте найбільш важливими для себе затвердження (a) і (b), то можете присудити їм, умовно скажемо, 6 і 5 балів відповідно, нічого не залишаючи для оцінки інших двох варіантів — (c) і (d). Зовсім неважливо, яким образом ви будете розподіляти 11 балів між чотирма варіантами (наприклад: a – 6, b – 3, c – 1, d – 1 та ін. варіанти), найголовніше, щоб оцінки важливості кожного варіанта затвердження в сумі становили б 11 балів

1) Я вважаю, що міг би внести великий вклад на такій роботі, де

- a) гарна заробітна плата та інші види винагород;
- b) є можливість установити гарні взаємини з колегами по роботі;
- c) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої достоїнства як працівника;
- d) у мене є можливість удосконалюватися й зростати як особистість.

2) Я не хотів би працювати там, де

- a) відсутні чіткі вказівки, що від мене потрібно;
- b) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
- c) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
- d) погані умови роботи, занадто галасливо або брудно.

3) Для мене важливо, щоб моя робота

- a) була пов'язана зі значною різноманітністю й змінами;
- b) давала мені можливість працювати із широким колом людей;
- c) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене потрібно;
- d) дозволяла мені добре впізнати тих людей, з ким я працюю.

4) Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка

- a) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
- b) ледве булу б помічена іншими людьми;
- c) не мала б конкретних контурів, так що я не був би певен, що від мене потрібно;
- d) була б сполучена з певним обсягом рутинних операцій.

5) Робота мені подобається, якщо

- a) я чітко уявляю собі, що від мене потрібно;
- b) у мене зручне робоче місце, і мене мало відволікають;
- c) у мене гарна винагорода й заробітна плата;
- d) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6) Уважаю, що мені б сподобалося, якщо

- a) були б гарні умови роботи й було відсутній б тиск на мене;
- b) у мене був би дуже гарний оклад;
- c) робота в дійсності була б корисна й приносила мені задоволення;
- d) мої досягнення й робота оцінювалися б по достоїнству.

7) Я не вважаю, що робота повинна

- a) бути слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;

- b) надавати занадто мало можливостей щоб добре довідатися інших людей;
- c) бути малозначимою й малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
- d) залишатися невизнаною, або її виконання повинне сприйматися як само собою зрозуміле.

8) Робота, що приносить задоволення,

- a) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами й стимуляцією ентузіазму;
- b) дає можливість удосконалювати свої професійні якості й розвиватися як особистість;
- c) є корисною й значимою для суспільства;
- d) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9) Важливо, щоб робота

- a) визнавалася й цінувалася організацією, у якій я працюю;
- b) давала б можливості для персонального зростання й удосконалювання;
- c) була сполучена з більшою різноманітністю й змінами;
- d) дозволяла б працівникові впливати на інших.

10) Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо

- a) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- b) оклад і винагорода не дуже гарна;
- c) я не можу встановити й підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;
- d) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11) Самою гарною є така робота, яка

- a) забезпечує гарні робочі умови;
- b) дає чіткі інструкції й роз'яснення із приводу змісту роботи;
- c) припускає виконання цікавих і корисних завдань;
- d) дозволяє одержати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12) Імовірно, я не буду добре працювати, якщо

- a) є мало можливостей ставити перед собою цілі й досягати їх;
- b) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- c) важка робота не отримує визнання й відповідного винагороди;
- d) на робочому місці порошно, брудно або галасливо.

13) При визначенні службових обов'язків важливо

- a) дати людям можливість краще впізнати один одного;
- b) надати працівникові можливість ставити цілі й досягати їх;
- c) забезпечити умови для прояву працівниками творчого початку;
- d) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14) Імовірно, я не захочу працювати там, де

- a) у мене буде мало самостійності й можливостей для розвитку своєї особистості;
- b) не заохочуються дослідження й прояв наукового обізнаності;
- c) дуже мало контактів із широким колом людей;
- d) відсутні гідні надбавки й додаткові пільги.

15) Я був би вдоволений, якщо

- a) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;
- b) робота надавала б широку різноманітність і зміни;
- c) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
- d) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16) Робота менше задовольняла б мене, якщо

- a) не дозволяла б ставити й домагатися складних цілей;
- b) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;

- c) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
- d) я практично не міг би впливати на прийняті рішення й на те, що роблять інші.

17) Я вважаю, що посада повинна надавати

- a) чіткі посадові інструкції й вказівки на те, що від мене потрібно;
- b) можливість краще довідатися своїх колег по роботі;
- c) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруги всіх сил;
- d) різноманітність, зміни й заохочення.

18) Робота приносила б менше задоволення, якщо

- a) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого внеску;
- b) здійснювалася б окремо, тобто працівник повинен був би працювати на самоті;
- c) був відсутній би сприятливий внутрішній клімат, у якому працівник міг би професійно зростати;
- d) не давала б можливості впливати на прийняття рішення.

19) Я праг би працювати там, де

- a) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
- b) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- c) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
- d) можна висувати й апробувати нові ідеї й проявляти креативність.

20) Навряд би я захотів працювати там де

- a) не існує різноманітності або змін у роботі;
- b) у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення;
- c) заробітна плата не занадто висока;
- d) умови роботи недостатньо гарні,

21) Я вважаю, що робота яка приносить задоволення, повинна передбачати

- a) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них потрібно;
- b) можливість проявляти креативність;
- c) можливість зустрічатися із цікавими людьми;
- d) почуття задоволення й дійсно цікаві завдання.

22) Робота не буде приносити приємність, якщо

- a) передбачені незначні надбавки й додаткові пільги;
- b) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже галасливо;
- c) працівник не має можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- d) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23) Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені

- a) безліч контактів із широким колом цікавих людей;
- b) можливість установлення й досягнення цілей;
- c) можливість впливати на прийняття рішень;
- d) високий рівень заробітної плати.

24) Я не думаю, щоб мені подобалася б робота, якщо

- a) умови роботи некомфортні, на робочім місці брудно або галасливо;
- b) мало шансів впливати на інших людей;
- c) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- d) я не міг би проявляти креативність і пропонувати нові ідеї.

25) У процесі організації роботи важливо

- a) забезпечити чистоту й комфортність робочого місця;
- b) створити умови для прояву працівником самостійності;
- c) передбачити можливість різноманітності й змін;

d) забезпечити людині широкі можливості контактів із іншими людьми.

26) Швидше за все я не захотів би працювати там, де

- a) умови роботи некомфортні, тобто галасливо або брудно і т.д.;
- b) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
- c) робота не є цікавою або корисною;
- d) робота рутинна й завдання рідко міняються.

27) Робота приносить задоволення, імовірно, коли

- a) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- b) існують широкі можливості для маневру й прояву гнучкості;
- c) можна ставити перед собою складні й сміливі цілі;
- d) існує можливість краще довідатися своїх колег.

28) Мені б не сподобалася робота, яка

- a) не була б корисною й не приносила б почуття задоволення;
- b) не містила б у собі стимулу до змін;
- c) не дозволяла б мені встановлювати дружній стосунки з іншими;
- d) була б неконкретною й не ставила б складних завдань.

29) Я б проявив прагнення працювати там, де

- a) робота цікава й корисна;
- b) люди можуть установлювати тривалі дружні взаємини;
- c) мене оточували б цікаві люди;
- d) я міг би впливати на прийняття розв'язків;

30) Я не вважаю, що робота повинна

- a) передбачати, щоб людей більшу частину часу працюють поодиночі;
- b) давати мало шансів на визнання особистих досягнень робітника;
- c) перешкоджати встановленню взаємин з колегами;
- d) полягати в основному з рутинних обов'язків.

31) Добре спланована робота обов'язково

- a) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- b) має чіткі рекомендації з виконання й посадові обов'язки;
- c) передбачає можливість ставити цілі й досягати їх;
- d) стимулює й заохочує висування нових ідей.

32) Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо

- a) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- b) було б мало можливостей для прояву креативності;
- c) допускалася б лише мала частка самостійності;
- d) сама суть роботи не представлялася б корисною або потрібною.

33) Найбільш важливими характеристиками посади є

- a) можливість для творчого підходу й оригінального нестандартного мислення;
- b) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- c) можливість установлювати гарні взаємини з колегами;
- d) наявність значущих цілей, яких повинен досягти працівник.

Матриця відповідей k -го працівника (замість букв по відповідному рядку поставити надані бальні значення):

Твердження	Мотиваційні фактори											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c

Закінчення матриці відповідей k -го працівника

3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					f		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Підсумок												

Завершивши роботу над тестом, отримаємо загальний результат по кожному з 12 мотиваційних факторів. Велика кількість балів, присуджених якому-небудь фактору, свідчить про його високу значимість для працівника, мала кількість балів показує низький рівень потреби щодо інших факторів.

Характеристика факторів мотивації (№ стовпця з матриці відповідає № фактору мотивації наданого нижче):

1. Потреба у високій заробітній платі й матеріальному винагородженні; бажання мати роботу з гарним набором пільг і надбавок. Дана потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).

2. Потреба в гарних умовах роботи й комфортній оточуючій обстановці.

3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку й інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності й встановленні правил і директив виконання роботи. (Міряло потреби в керівництві й визначеності; потреба, яка може служити індикатором стресу або

занепокоєння і яка може зростати або падати, коли людина зіштовхується із серйозними змінами у своєму особистім житті або на роботі).

4. Потреба в соціальних контактах: спілкування із широким колом людей, легкий ступінь довірчості, тісних зв'язків з колегами. (Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людей ставиться до своїх колег. Цей фактор може мати дуже низьке значення, проте людина може бути досить соціально адаптованою).

5. Потреба формувати й підтримувати довгострокові стабільні взаємостосунки, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірчості. (Потреба в більш тісних контактах з іншими. Як і у випадку з фактором 4, низьке його значення не свідчить про слабку соціальну адаптацію й відсутність соціальних навичок).

6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, у тому, щоб навколишні цінували заслуги, досягнення й успіхи індивідуума. (Цей показник вказує на симпатії до інших і гарні соціальні взаємини, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання почувати особисту значимість).

7. Потреба ставити для себе сміливі складні цілі й досягати їх; це показник потреби впливати поставленим цілям і бути само мотивованим. (Показник прагнення намічати й завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі).

8. Потреба у впливовості й владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції й впливовості. (Це — показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми й надання на них впливу).

9. Потреба в різноманітності, змінах і стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги). (Описує тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін).

10. Потреба бути креативним, розвинутим та думаючим робітником, відкритим для нових ідей. (Цей показник засвідчує тенденцію до прояву допитливості, цікавості й не тривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне даний індивідуум, не обов'язково будуть правильними або прийнятними).

11. Потреба в удосконалюванні, зростанні й розвитку як особистості. (Показник бажання самотійності, незалежності й саме вдосконалювання).

12. Потреба у відчутті затребуваності в цікавій та суспільно корисній роботі. (Це показник потреби в роботі, наповненої змістом і значенням, з елементом суспільної корисності).

Постановка задачі:

1. Побудувати персональний мотиваційний профіль k -го працівника (обирається студентом самотійно). Надати характеристику виявлених домінантних та аутсайдерських потреб та відповідних мотиваційних заходів підприємства що до обраного працівника. З цією метою:

1.1. Надати в рамках завдання матрицю відповідей k -го робітника

1.2. На основі отриманої матриці візуалізувати виявлені потреби та побудувати гістограму мотиваційного профілю k -го робітника

2. Побудувати груповий мотиваційний профіль обраного підрозділу (групи персоналу) підприємства. Надати характеристику виявлених домінантних та аутсайдерських потреб та відповідних мотиваційних заходів підприємства.

З цією метою:

2.1. Провести опитування визначеної кількості працівників (α) за наданою вище опитувальною методикою. Кількість робітників які необхідно опитати надано в табл.

2.2. Умовний підрозділ/групу персоналу як і назву підприємства студент визначає самостійно.

2.2. Навести систематизовані відповіді α кількості працівників за виглядом табл. 2.3 (надані бали повинні різнитися, у противному випадку – завдання не зараховується та відправляється на доопрацювання).

2.3 Розрахувати статистичні показники щодо групи працівників та систематизувати їх у вигляді табл. 2.4. Розрахунки виконуються у ПП «Microsoft Excel», а результати додаються до розрахункової роботи у вигляді скрін-шотів розрахункових таблиць (їх потрібно робити так щоб відповідні математичні функції були надані на відповідному скрін-шоті).

2.4 Побудувати гістограми мотиваційного профілю групи працівників

2.5 Виконати перевірку надійності проведеного опитування на прикладі k -го індивідуума за умови використання ретестового методу. Номер запитання таке обирається студентом відповідає його порядковому номеру за списком академічної групи, а номер працівника з α кількості працівників добирається довільно. Вихідні дані первинного та вторинного опитування представити у вигляді табл. 2.5.

2.6 На основі отриманих даних на попередніх етапах проранжувати перелік мотиваційних факторів методом простого ранжування та представити у вигляді табл. 1.6.

Табл. 2.2 – Кількість працівників (α)

Варіанти	1, 6, 11, 16, 21, 26	2, 7, 12, 17, 22, 27	3, 8, 13, 18, 23, 28	4, 9, 14, 19, 24, 29	5, 10, 15, 20, 25, 30
α кількість працівників	15-17	18-22	23-25	26-28	12-14

Табл. 2.3 – Систематизована матриця відповідей α кількості працівників

Кількість \ Фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
...												
α												

Табл. 2.4 – Статистичні показники щодо виділеної α групи працівників

№ фактору	Діапазон		Середнє	Мода	Медіана
	min	max			
1					
...					
12					

Табл. 2.5 – Вихідні дані первинного та вторинного опитування k -го працівника в рамках j -го запитування

№ відповіді	X_i	Y_i	$X_i \times Y_i$	$(X_i)^2$	$(Y_i)^2$
a					
b					
c					
d					
Σ					
$(\Sigma)^2$					

Табл. 2.6 – Проранжований перелік мотиваційних факторів α групи працівників

№ фактору за методикою	Найменування фактора	Привласнений ранг
		1
		...
		12

3. В кінці завдання необхідно надати рекомендації щодо пріоритетних мотиваційних заходах підприємства щодо працівника та обраної групи працівників

Тема №2.2 Форми та системи оплати праці

Методичні рекомендації:

Під *системою оплати праці* слід розуміти діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, які характеризують міру (норму) праці й міру її оплати відповідно до фактично досягнутих (щодо норми) результатів праці, тарифних умов оплати праці й погодженої між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили.

Залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, усі системи заробітної плати діляться на дві більші групи, які називаються формами заробітної плати.

При використанні як міри праці кількості відпрацьованого робочого часу має місце **погодинна форма** заробітної плати.

Якщо за міру праці взята кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то будемо мати **відрядну форму** заробітної плати.

При *простій погодинній системі* заробіток працівнику нараховується по тарифній ставці, що відповідає привласненому тарифному розряду або окладу за фактично відпрацьоване робочий час. Облік відпрацьованого часу можна вести в годиннику, днях, змінах, тижнях. По способу нарахування заробітної плати дана система підрозділяється на три види: погодинну, поденну й помісячну.

При погодинній оплаті розрахунок заробітної плати проводиться виходячи з годинної тарифної ставки робітника й фактичної кількості відпрацьованих їм годин за розрахунковий період по формулі:

$$Z_{нов} = T_{\text{ч}} \times B_{\text{ч}}, \quad (2.2.1)$$

де $Z_{нов}$ — загальний заробіток робітника за розрахунковий період, грн.; B_q — час, фактично відпрацьоване робітником за розрахунковий період, ч.; T_q — годинна тарифна ставка, відповідна до розряду робітника, грн.

Сутність *почасово-преміальної* системи заробітної плати полягає в тому, що проста погодинна система доповнюється преміями за виконання певних кількісних і якісних показників роботи.

Заробітна плата робітника по *почасово-преміальній* системі визначається за формулою:

$$Z_{поч.н} = Z_{поч} + \frac{Z_{поч} \times P_{\epsilon}}{100}, \quad (2.2.2)$$

де $Z_{поч.н}$ — заробітна плата робітника по *почасово-преміальній* системі, грн.; $Z_{поч}$ — почасовий заробіток робітника за розрахунковий період, грн.; P_{ϵ} — відсоток премії, %;

Основою для нарахування заробітної плати при всіх відрядних системах є відрядна розцінка, яка являє собою розмір оплати за виготовлення одиниці продукції (виробу, частини виробу) або за виконання певного обсягу робіт.

$$P_{сд} = T_{ci} \times H_{вр}, \quad \text{або} \quad P_{сд} = T_{ci} / H_{выр}, \quad (2.2.3)$$

де $P_{сд}$ — відрядна розцінка, грн.; T_{ci} — тарифна ставка i -го розряду, грн.; $H_{вр}$ — норма часу, $H_{выр}$ — норма виробітку в день, годину.

Відрядно-преміальна система оплати праці полягає в тому, що робітникам-відрядникам, крім заробітку по прямих відрядних розцінках, виплачується премія за виконання й перевиконання встановлених кількісних і якісних показників.

Заробітна плата по *відрядно-преміальній* системі визначається по формулі:

$$Z_{сд.н} = Z_{сд} + \frac{Z_{сд} \times (P_{\epsilon} + P_n \times P_o)}{100}, \quad (2.2.4)$$

де $Z_{сд.н}$ — заробітна плата робітника по *відрядно-преміальній* системі, грн.; $Z_{сд}$ — заробіток робітника за відрядними розцінками, грн.; P_{ϵ} — відсоток премії за виконання показників преміювання; P_n — відсоток премії за кожний відсоток перевиконання показників преміювання; P_o — відсоток перевиконання показників преміювання. При *відрядно-прогресивній* системі оплата праці робітників у межах установленної вихідної норми (бази) проводиться по прямих відрядних розцінках, а понад дану — по підвищених. Загальна сума заробітку працівника у випадку застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці визначається в такий спосіб:

$$Z_{сд.пр} = Z_{сд.б} + \frac{Z_{сд.б} \times P_{\epsilon} \times K_{ув}}{B_{\epsilon}}, \quad (2.2.5)$$

де $Z_{сд.пр}$ — заробітна плата робітника по *відрядно-прогресивній* системі, грн.; $Z_{сд.б}$ — відрядний заробіток по основних (базовим) розцінкам, грн.; B_{ϵ} — виконання норми виробітку, який узятий за вихідний (базовий) рівень, %; P_{ϵ} — перевищення вихідного (базового) рівня, %; $K_{ув}$ — коефіцієнт збільшення розцінок залежно від перевищення вихідного (базового) рівня виконання норм виробітку відповідно діючої шкали.

Непряма відрядна система служить для оплати праці допоміжних робітників, від результатів роботи яких залежить продуктивність праці основних робітників. Сутність системи полягає в тому, що розмір заробітної плати допоміжних робітників ставиться в пряму залежність від результатів праці обслуговуючих або основних робітників.

Оплата праці робітників при непрямій відрядній системі може бути організована за відрядними розцінками, які збільшуються на відсоток виконання виробничого завдання (норм виробітку) у середньому по ділянці, що обслуговується:

$$P_{\kappa c} = \frac{T_{\partial n}}{H_{o\partial} \times O_n}, \quad (2.2.6)$$

де $P_{\kappa c}$ — непряма відрядна розцінка по даному об'єкту обслуговування на одиницю роботи, виконаної основними робітниками, грн.; $T_{\partial n}$ — денна тарифна ставка допоміжного робітника, перекладного на непрямую відрядну оплату праці, грн. (або годинна ставка скоректована на кількість відпрацьованих годин); $H_{o\partial}$ — кількість об'єктів, які по нормі обслуговуються допоміжним робітником; O_n — плановий обсяг виробництва продукції (або норма виробітку) для даного об'єкта обслуговування.

Загальний заробіток допоміжного робітника при непрямій системі є добутком відрядної непрямої розцінки на фактичне виконання виробничого завдання.

$$Z_{\kappa c} = P_{\kappa c} \times N_{\phi \kappa}, \quad (2.2.7)$$

де $N_{\phi \kappa}$ — фактичне виконання виробничого завдання об'єктами, що обслуговуються допоміжним робітником, шт.

Акордна система оплати праці застосовується, коли потрібне скорочення строку виконання робіт. Звичайно для визначення загальної суми оплати по акордному вбранню становлять калькуляцію, у якій указують повний перелік усіх робіт (операцій), що входять в акордне завдання, їх обсяг, розцінку на одну операцію, загальну вартість виконання всіх операцій, а також загальний розмір оплати за виконання акордного завдання, який визначають шляхом підсумовування вартості кожного виду робіт (операцій), що входять у дане акордне завдання. Заробітну плату нараховують колективу робітників (рідше окремому робітникові) за виконання всього заздалегідь установленого обсягу робіт. Загальну суму заробітку за виконання робіт повідомляють робітником заздалегідь, до початку робіт.

За скорочення терміну виконання акордного завдання встановлюється премія, а за продовження — штраф.

$$Za = 3B + 3B \times ((\gamma_{n(u)} / 100) \times (T_n - T_{\phi})), \quad (2.2.8)$$

де Za — заробіток робітника по акордній системі оплати праці, грн.; $3B$ — загальна вартість робіт, грн.; $\gamma_{n(u)}$ — відсоток премії (штрафу) за скорочення (продовження) рядок виконання робіт), %; T_n — нормативний рядків виконання робіт, дні (години); T_{ϕ} — фактичний рядків виконання робіт, дні (години).

Вихідні данні та постановка задачі:

Кожним студентом виконуються всі нижче наведені задачі за такою схемою: завдання з персоналізованими даними – необхідні для розрахунку формули – розрахунки з наданням цифрових даних – відповідь.

Для розрахунку більшості нижче представлених задач використовується тарифна ставка яку необхідно розрахувати за допомогою наступної формули:

$$C_z = \frac{M_z \times K_{гал} \times K_{Ti}}{167} \times \delta$$

де M_z – мінімальна місячна заробітна плата (береться згідно діючого законодавства на момент розрахунку); $K_{гал}$ – галузевий коефіцієнт (приймається в межах 2,5-2,84); K_{Ti} – тарифний коефіцієнт (за всіма задачами розглядається робітник 6 розряду, $K_{Ti} = 2,2$); 167 – місячний фонд робочого часу.

δ - коригуючий коефіцієнт який отримується як: з 1 по 9 порядковий номери за журналом академічної групи: $\delta = 1 + (\lambda / 1000)$, з 10 порядковий номери: $\delta = 1 + (\lambda / 100)$.

λ - порядковий номер студента за журналом академічної групи (для «б» групи потоку порядковий номер для розрахунків визначається наступним чином: $20 + \lambda$). Використання в розрахунках показника $1, \lambda$ обґрунтовується необхідністю персоналізації розрахунків. Тобто, якщо № студента за списком дорівнює 1 – то коригуючий коефіцієнт становитиме 1,001, а якщо 35 – то значення коефіцієнта становитиме 1,35.

В рамках задач 2.2.1, 2.2.2, 2.2.4 у разі отримання дробного значення нормативного обсягу продукції – потрібно округлити до найближчого цілого числа. Те ж стосується норми виробітку в задачі 2.2.5.

Задача 2.2.1:

Відрядник основного виробництва відпрацював за місяць, що розглядається $160 * \delta$ годин, при цьому зробив продукції $1200 * \delta$ шт. з штучним часом на одиницю у розмірі $8,1 * \delta$ хв. Розрахунок заробітної плати здійснюється по відрядно-преміальній системі оплати праці. Премія збільшується за наступною шкалою:

Шкала перевиконання норм	% розмір премії
до 3%	$10 * \delta$
3-13%	$20 * \delta$
13% та більше	$30 * \delta$

Задача 2.2.2:

Відрядник відпрацював, згідно табельного обліку, за місяць $150 * \delta$ годин, при цьому виконав продукції у кількості $1450 * \delta$ шт. при цьому витрати часу на одиницю становлять $6,4 * \delta$ хв. Розрахунок заробітної плати здійснюється по відрядно-прогресивній системі оплати праці. Розцінка при перевиконанні норм збільшується за наступною шкалою:

Перевиконання норм, %	Коефіцієнт збільшення розцінки
до 8%	$1,3 * \delta$
9-20%	$1,4 * \delta$
понад 20%	$1,45 * \delta$

Задача 2.2.3:

Визначити заробіток робочого, якщо розрахунок заробітної плати здійснюється по акордній системі оплати праці. Робітник зробив встановлений обсяг робіт за $12 + \lambda$ днів. Згідно договору: вартість робіт складала $1000 * \lambda$ грн., нормативний строк виконання – $18 + \lambda$ днів, за кожен день скорочення тривалості робіт передбачена премія в розмірі $(\lambda + 1) \%$ від вартості робіт.

Задача 2.2.4:

Робітником на підприємстві відпрацьовано $160 * \delta$ годин, при цьому виконано продукції у розмірі $1600 * \delta$ шт. При цьому працівник витрачав на одиницю продукції $6,2 * \delta$ хв. Оплата праці здійснюється по відрядно-регресивній системі. Розцінка при перевиконанні норм змінюється за наступною шкалою:

Перевиконання норм, %	Коефіцієнт зменшення розцінки
до 5%	$0,9 - 0,0\lambda$
5-15%	$0,6 - 0,0\lambda$
понад 15%	$0,4 - 0,0\lambda$

Задача 2.2.5: Визначити заробіток робітника, якщо: оплата праці здійснюється по непрямій-відрядній системі оплати праці, кількість робочих місць, що обслуговує, – 2, норма виробітку для кожного робочого місця, що обслуговує становить $130 * \delta$ шт. у зміну. (якщо отримується дрібне значення – то здійснюється округлення до більшого цілого) Виготовлено за місяць $900 * \lambda$ шт. деталей. Доплата працівнику становить $\lambda \%$. Тривалість зміни $8 - (\lambda / 10)$ годин.

Тема №2.3 Преміювання персоналу підприємства**Методичні рекомендації:**

Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати працівників з індивідуальними та колективними результатами праці є преміювання.

Термін *премія* (від лат. *praemium* — нагорода) використовується в різних сферах діяльності. У загальному розумінні премія — вид заохочення за особливі досягнення чи заслуги в певній сфері діяльності.

Премія — основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яка виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати.

На відміну від основної заробітної плати премія не є гарантованою виплатою, її розмір може суттєво варіюватися залежно від багатьох чинників і насамперед від результатів праці.

Основні положення щодо преміювання працівників розробляються роботодавцем або вповноваженим ним органом самостійно з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними)

угодами. Ці положення узгоджуються з виборним органом первинної профспілкової організації та включаються до колективного договору та положення про оплату праці.

Головною **метою преміювання** має бути підвищення ефективності роботи підприємства на основі стимулювання трудової активності працівників.

Преміювання може запроваджуватися з метою:

- збільшення обсягів реалізації (за умов підвищення попиту на продукцію, роботи чи послуги);
- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції, робіт, надання послуг;
- зниження собівартості продукції через економію всіх видів витрат;
- поліпшення використання обладнання, машин, виробничих потужностей;
- забезпечення ритмічності в роботі тощо.

Цілі преміювання можуть установлюватися на короткий чи тривалий період. Преміювати можуть працівників для досягнення спеціальних цілей. Залежно від терміну та характеру поставлених цілей можуть застосовуватися такі системи преміювання: за основні результати діяльності, одноразове преміювання та спеціальні системи преміювання. Преміювання за основні результати діяльності називають *поточним*. При цьому премії виплачуються щомісяця чи щокварталу.

Джерелами виплати премій можуть бути фонд оплати праці, прибуток підприємства, кошти, одержані в результаті економії оборотних засобів, сировини, матеріалів, палива, енергії тощо

Під час розроблення показників і умов преміювання треба додержуватися таких вимог.

Перша вимога. Потрібно розподілити «навантаження» між показниками та умовами преміювання.

Друга вимога. Розроблення показників і умов преміювання має здійснюватися з урахуванням *основних цілей*, що стоять перед підприємством, завдань структурного підрозділу та конкретного працівника.

Четверта вимога. Обов'язково потрібно передбачити *можливість обліку* рівнів досягнення, виконання та перевиконання показників і умов преміювання.

П'ята вимога. Показники та умови *не мають суперечити* одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не спричиняло погіршення інших.

Шоста вимога. *Кількість показників і умов преміювання* має бути обмежена. Оптимальною вважається кількість показників і умов преміювання для робітників на рівні 2, керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців — на рівні 2—3, максимально допустимо — 4.

Сьома вимога. Під час розроблення основних положень щодо преміювання працівників потрібно визначити *вихідні розміри показників* у абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій.

Сьома вимога. Під час розроблення основних положень щодо преміювання працівників потрібно визначити *вихідні розміри показників* у абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій.

Варіанти встановлення розмірів премій

1. *Фіксований розмір премії* (у відсотках до тарифної ставки, окладу, посадового окладу) в разі досягнення (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників.

2. *Мінімальний розмір премії за досягнення* (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників та *підвищений розмір* — за *перевиконання показників*.

3. *Шкала з прогресивним зростанням розмірів премій* за перевиконання встановлених показників преміювання.

4. *Шкала розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників*.

5. *Коригування нарахованої премії за виконання основного показника* залежно від рівня виконання одного чи кількох додаткових показників.

6. *Виплата премії за кожен відсоток покращення показників*. За такого підходу треба зазначити максимальний розмір премії, яка може виплачуватися за виконання кожного показника.

Періодичність преміювання. Періодичність преміювання залежить від специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників, характеру показників преміювання, наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період.

Для робітників рекомендується встановлювати щомісячну періодичність преміювання за основні результати діяльності. Така періодичність можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії працівників і позитивно впливатиме на їхню мотивацію.

Для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців варто встановлювати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки результати діяльності (виконання показників і умов) можна визначити на підставі квартальної звітності.

Преміювання персоналу можна класифікувати за категоріями персоналу:

- преміювання робітників основного виробництва (разі стимулювання поліпшення якості продукції, робіт, послуг, стимулювання зниження собівартості, стимулювання освоєння нової техніки та прогресивної технології);

- преміювання робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва, доцільно встановлювати показники преміювання, які безпосередньо характеризують поліпшення якості їхньої роботи: забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів; своєчасний ремонт і збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування);

- преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців основних (виробничих) підрозділів. Рекомендується преміювати відповідно до конкретних завдань, які стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних результатів роботи підприємства.

Преміювання може бути індивідуальним і колективним. У разі застосування індивідуального – премія нараховується окремому працівнику за індивідуальні його досягнення.

Під час запровадження колективного преміювання премія нараховується колективу працівників (бригаді, підрозділу) за результатами його діяльності (показниками преміювання). У разі нарахування премії колективу мають бути розроблені правила її розподілу між працівниками. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок (окладів, посадових окладів), відпрацьованого кожним працівником часу та трудового внеску в колективні результати.

Практикою опрацьовані різні підходи до визначення особистого внеску членів трудового колективу на основі розрахунку коефіцієнтів трудової участі (КТУ).

Фактичний (індивідуальний) КТУ визначається за формулою

$$\text{КТУ} = K_6 + \sum_{i=1}^n K_{\text{п}} + \sum_{i=1}^m K_3, \quad (2.3.1)$$

де K_6 — базовий рівень КТУ; $K_{\text{п}}$ — значення показників, що підвищують коефіцієнт; K_3 — значення показників, що знижують коефіцієнт; n — кількість показників, що підвищують коефіцієнт; m — кількість показників, що знижують коефіцієнт.

Базовий рівень КТУ зазвичай дорівнює 1, хоча не виключений варіант його диференціації за категоріями та професійними групами працівників.

Для визначення індивідуального КТУ мають бути розроблені показники підвищення та зниження його з урахуванням специфіки діяльності конкретного колективу.

Показниками підвищення базових рівнів КТУ робітників можуть бути: високий рівень виконання виробничих завдань; дотримання нормативів або підвищення якості продукції; виконання робіт за суміжними професіями або за тимчасово відсутніх робітників; висока професійна майстерність; економне використання сировини, матеріалів, інструменту, енергії тощо; використання передових методів праці; робота на нових робочих місцях (операціях); допомога іншим робітникам та ін.

Перелік *показників зниження базових рівнів КТУ робітників* може містити: невиконання виробничих завдань; недотримання нормативів щодо якості продукції; витрати сировини, матеріалів, інструменту тощо понад установлені норми; недотримання технологічного процесу, чинних стандартів, порушення правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації; невиконання розпоряджень бригадира, майстра; запізнення на роботу та передчасне її залишення та ін.

Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій, виготовленні унікальних

товарів і наданні послуг, які за своїми властивостями максимально задовольняють потреби споживачів.

Інновації — новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інновація є результатом творчої діяльності, що утілений у новій чи вдосконаленій продукції або технології, які мають практичне застосування й здатні задовольняти певні потреби. Інакше кажучи, інновація є результатом успішної реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного застосування для задоволення певних потреб. Якщо ж відображена на схемах чи детально описана ідея не застосовується в жодній галузі й не має свого споживача, вона не є інновацією.

Науковці виокремлюють ще одну важливу характеристику інновацій — комплексний ефект (економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний), який можна одержати під час їх застосування.

Найбільш інформаційним для менеджменту підприємства є застосування такого показника як економічний ефект.

Економічний ефект — корисний результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення. Економічний ефект є кількісною та якісною характеристикою впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування.

Показник річної економічної ефективності охоплює умовну річну економію витрат, фактичну економію витрат та річний економічний ефект.

Річний економічний ефект визначається за формулою

$$E = ekC - E_n * \text{дод}K \quad (2.3.2)$$

де ekC — річна економія витрат (собівартості); E_n — показник нормативної економічної ефективності, величина якого залежить від прийнятого для підприємства рівня віддачі від капіталовкладень (як правило, 15%, тобто $E_n = 0,15$); $\text{дод}K$ — додаткові капіталовкладення, пов'язані з реалізацією інновацій.

Також для розрахунку річного економічного ефекту застосовується більш розширена формула, а саме:

$$E_p = ((C_1 + K_1 * E_n) - (C_2 + K_2 * E_n)) * V_{\text{пр}} \quad (2.3.3)$$

де C_1, C_2 — собівартість одиниці продукції до і після впровадження інновацій; K_1, K_2 — питомі капіталовкладення до і після впровадження інновацій; $V_{\text{пр}}$ — кількість продукції, що планується виготовити за рік.

Капітальні вкладення — це кошти, що направляються на розширене відтворення основних фондів та об'єктів соціальної інфраструктури підприємства. В той же час, капітальні вкладення являють собою грошове вираження інвестицій, що спрямовані на відтворення основних і оборотних фондів. Вони складаються із витрат на

реконструкцію, розширення, технічне переоснащення діючих та спорудження нових підприємств, заміни основних фондів, що вибули, новими.

Питомі капітальні вкладення — це витрати, що припадають на одиницю виробничої потужності, площі або обсягу будинків, протяжності споруд. Показник питомих капітальних вкладень визначається за формулою:

$$K_y = K_v / M \quad (2.3.4)$$

де K_v — капітальні вкладення в грошовому виразі; M - виробнича потужність підприємства в натуральних вимірах.

Організація преміювання працівників на підприємстві може здійснюватися з використанням інструментів системи управління ефективністю та системи збалансованих показників. Матеріальна мотивація персоналу підприємства у формі преміювання — одна з ключових у системі Performance Management (далі — система управління ефективністю).

Характерною особливістю системи управління ефективністю є декомпозиція, або «каскадування», цілей з верхнього до нижнього рівня. Цілі розробляються за ланцюгом: цілі підприємства — цілі підрозділу — цілі відділу — цілі працівника. Конкретні показники, що характеризують досягнення зазначених цілей у системі управління результативністю, отримали назву KPI (Key Performance Indicators). Український варіант цього терміну — ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД).

Наведемо етапи розроблення основних складових системи преміювання на основі системи управління ефективністю.

1. Визначення посадових осіб (працівників), які будуть охоплені цією системою преміювання. Системою преміювання можуть бути охоплені всі категорії та професійні групи працівників або ж лише посадові особи, які прямо (безпосередньо) впливають на досягнення підприємством поставлених цілей.

2. Формулювання цілей. Варто зазначити, що *кількість цілей має бути обмеженою*. Оптимальна кількість цілей (ключових показників ефективності) так само, як і показників преміювання — 3—4. Під час формулювання цілей потрібно також пам'ятати, що цілі мають бути *збалансованими*: орієнтувати працівника не лише на досягнення фінансових показників, а й на ефективне виконання процесів і процедур, забезпечення хороших взаємовідносин з клієнтами, професійне зростання

3. Визначення впливу загальнокорпоративних, колективних та індивідуальних цілей на винагороду працівника.

4. *Розроблення ключових показників ефективності (КПЕ)*. Рекомендуємо для однієї цілі визначати один показник, який характеризуватиме міру досягнення працівником (колективом) поставленої цілі. Дана рекомендація впливає з попередньо зроблених рекомендацій щодо оптимальної кількості цілей. У разі, якщо для кожної цілі сформулюємо, приміром, по два ключові показники ефективності, загальна кількість показників дорівнюватиме 6—8. Ключові показники ефективності мають бути специфічними для кожної категорії та професійної групи працівників. Під час

розроблення КПЕ треба також пам'ятати, що співробітник повинен мати можливість впливати своїми діями на рівень досягнення відповідних показників.

5. Визначення значущості (вагомості) кожної цілі.

6. Установлення планового рівня досягнення показників за кожним КПЕ. Числові значення КПЕ повинні характеризувати ступінь досягнення тим чи іншим працівником поставлених цілей.

7. Визначення планового розміру премії. Розмір премії встановлюється у відсотках до основної заробітної плати й може диференціюватися залежно від категорії персоналу, посади та професії працівника, а також рівня ієрархії для керівників.

8. Розроблення способу розрахунку виконання встановлених КПЕ та розміру премії.

9. Моніторинг і коригування системи преміювання на основі системи управління ефективністю.

Можна виокремити кілька підходів до визначення результативності працівника та розрахунку розміру премії.

Перший підхід. Результативність розраховується за кожною визначається за формулою

$$P_i = Z_i \times \frac{\Phi_i}{\Pi_i}, \quad (2.3.5)$$

де P_i — результативність, що характеризує досягнення i -тої цілі; Z_i — значущість i -тої цілі; Φ_i, Π_i — відповідно фактичні й планові значення показників за i -тою ціллю.

Другий підхід. За цього підходу для кожного показника ефективності встановлюються планові їх значення для різних рівнів досягнень: неприпустимого, низького, планового та рівня лідерства. Для кожного рівня встановлюються розміри премій у відсотках до посадового окладу.

Фактичний розмір премії за кожним показником ефективності залежно від рівня досягнень (Π_i) розраховується за формулою:

$$\Pi_i = \Pi_o \times \frac{\Pi_{nl}}{100} \times Z_i, \quad (2.3.6)$$

де Π_o — розмір посадового окладу, грн; Π_{nl} — запланований розмір премії залежно від рівня досягнення показника, %; Z_i — значущість i -го показника, частка.

Вихідні дані та постановка задачі:

Завдання 2.3.1 Розподілити колективну премію між працівниками відділу збуту з використанням КТУ. Вихідні дані: розмір нарахованої колективу премії становить $(10 + \lambda)$ % суми посадових окладів. Вихідні дані щодо розподілу колективної премії наведено в табл.:

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Посадовий оклад, грн	Відпрацьовано днів у місяці	КТУ
Момотенко М. М.	Мз*5,5	22	$1,3+(\lambda/100)$
Коваленко С. І.	Мз*4,8	22	$1,4+(\lambda/100)$
Козир Н. В.	Мз*5,1	17	$0,9+(\lambda/100)$
Мороз З. К.	Мз*3,1	22	$1,1+(\lambda/100)$
Хоменко Н. І.	Мз*4,2	20	$1,0+(\lambda/100)$
Борисенко В. І.	Мз*2,8	22	$1,1+(\lambda/100)$

Розрахунок показників надати на прикладі 1-го працівника. Надати систематизовані розрахунки у вигляді таблиці.

Завдання 2.3.2 Розрахувати розмір премії працівникам за умови впровадження на підприємстві інноваційного проекту від впровадження нової техніки та технології та, відповідно, отриманого економічного ефекту. Вихідні дані для розрахунку представлені у таблиці:

Показник	До впровадження	Після впровадження
Собівартість одиниці продукції, грн.	$\lambda + 10$	$1 + \lambda$
Кількість продукції, що планується виготовити за рік, шт.	$20500 * \lambda$	$40850 * \lambda$
Капітальні вкладення, грн.	$20050 * \lambda$	$42550 * \lambda$

Шкалу диференціації розмірів премій (в рамках завдання) залежно від економічного ефекту, одержаного в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, наведено в табл.:

Річний економічний ефект, тис. грн	Розмір премії
	% від одержаного річного ефекту
до 100	35
від 100 до 200	28
від 200 до 500	25
від 500 до 1000	20
від 1000 до 2000	15
від 2000 до 4000	10
понад 4000	5

Також розрахувати розмір щомісячної премії працівнику, при умові що чисельність персоналу дорівнює $5 + \lambda$.

Завдання 2.3.3 Розрахувати розмір (%) премії директора з виробництва міжнародної корпорації на основі розрахунку результативності його діяльності на основі даних таблиці. В рамках завдання результативність розраховується за кожною ціллю окремо.

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	План	Факт
1	2	3	4	5
1 Знизити плинність персоналу	Коефіцієнт плинності, %	$10 + \lambda$	$\lambda + 8$	$(100 - \lambda) * 0,5$
2 Підвищити якість підбору персоналу	Відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін, %	$(100 - \text{значущість цілі } 1) * 0,6$	$((100 - \lambda) * 0,6) / 2$	$(100 - \lambda) / 5$
1	2	3	4	5

3	Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом	Відсоток керівних посад, заповнених працівниками, які перебували в кадровому резерві, %	(100-значущість цілі 1+2)	(80- λ)/2	(100- λ)/2
---	---	---	---------------------------	--------------------	---------------------

Розмір посадового окладу прийняти у розмір $M_3 * \lambda * 1,1$. Залежності розміру премії від загального показника результативності наведено в табл.:

Показник	Значення показника результативності, %			
	менше 75 %	75—85 %	85—110 %	понад 110 %
Розмір премії, % до посадового окладу	$(15 * (1 + \lambda / 100))$	$20 * (1 + (\lambda / 100))$	$22 * (1 + (\lambda / 100))$	$25 * (1 + (\lambda / 100))$

Тема №2.4 Програми участі персоналу у прибутках

Методичні рекомендації:

На практиці відомі *три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства*: Скенлона, Ракера та Імпрошеар.

Програма Скенлона ґрунтується на залученні працівників до діяльності підприємства та розподілі між працівниками й власниками економії витрат на оплату праці, одержаної в результаті підвищення продуктивності праці.

Основні характеристики програми Скенлона:

— *філософія співробітництва*: створення атмосфери співробітництва, взаєморозуміння, відкритості та чесності стосовно до своїх колег;

— *ідентифікація* (розуміння): усвідомлення працівниками цілей підприємства, знання середовища, в якому воно працює, розуміння структури та технології виробництва, фінансової, маркетингової, збутової політики;

— *компетентність*: постійне вдосконалення роботи потребує високого рівня професійної компетентності всіх працівників і управлінської компетентності керівників.

Запровадження програми Скенлона вимагає активної участі працівників в управлінні, особливо у визначенні способів підвищення продуктивності праці. Програма передбачає створення комітетів двох рівнів: на рівні підрозділу та вищого керівництва. Пропозиції працівників щодо підвищення продуктивності праці вносяться на розгляд комітету підрозділу. Схвалені комітетом підрозділу пропозиції передаються до комітету вищого керівництва, який приймає остаточне рішення щодо запровадження пропозицій.

Процедура визначення частини прибутку, одержаного в результаті підвищення продуктивності праці, для розподілу між працівниками підприємства:

1. Розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді за формулою

$$k_{\text{ЗПбаз}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{баз}}}{\text{ОРП}_{\text{баз}}}, \quad (2.4.1)$$

де $k_{\text{ЗПбаз}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базовому періоді;

$\Phi ОП_{\text{баз}}$ — фонд оплати праці в базовому періоді;

$ОРП_{\text{баз}}$ — обсяг реалізованої продукції в базовому періоді.

За базовий період зазвичай береться попередній фінансовий рік.

2. Визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді за формулою

$$k_{\text{ЗПфакт}} = \frac{\Phi ОП_{\text{факт}}}{ОРП_{\text{факт}}}, \quad (2.4.2)$$

де $k_{\text{ЗПфакт}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді;

$\Phi ОП_{\text{факт}}$ — фонд оплати праці в поточному періоді;

$ОРП_{\text{факт}}$ — обсяг реалізованої продукції в поточному періоді.

3. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від запланованої частки: $k_{\text{ЗПфакт}} < k_{\text{ЗПбаз}}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базовим за формулою

$$E_{\text{ФОП}} = ОРП_{\text{факт}} \times k_{\text{ЗПбаз}} - \Phi ОП_{\text{факт}}, \quad (2.4.3)$$

де $E_{\text{ФОП}}$ — економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базовим.

4. Одержана економія розподіляється у співвідношенні 1 : 3 між власниками та працівниками: 25 % залишається у власників підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками.

5. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, решта — розподіляється між працівниками.

Умови ефективного запровадження програми Скенлона:

- чисельність працівників не має перевищувати одну тисячу осіб;
- співвідношення витрат і обсягів продажу має бути стабільним, тому допускаються лише незначні зміни в номенклатурі й собівартості продукції, що виготовляється;
- велика частка затрат праці в собівартості продукції;
- належна система контролю за роботою працівників;
- сприятливий соціально-психологічний клімат і здорові робочі взаємовідносини між працівниками.

Програма Ракера ґрунтується на заохоченні працівників за збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю виміру заробітної плати. Відповідно до цієї програми визначається стандарт Ракера — частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції за формулою

$$d_{\text{ЗПбаз}} = \frac{\Phi ОП_{\text{баз}}}{УЧП_{\text{баз}}} \quad (2.4.4)$$

де $d_{\text{ЗПбаз}}$ — базова частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції;

$УЧП_{\text{баз}}$ — базовий обсяг умовно чистої продукції.

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягів продажу після віднімання витрат на сировину, відсотків за кредити, інших виплат зовнішнім організаціям.

Стандарт Ракера є середнім показником за кілька років. У компанії «Едді — Ракер — Нікелд», де вперше запроваджена схема Ракера, зазначений стандарт становив 50 %. У багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера дорівнює 45—55 %. Цей стандарт не змінюється протягом тривалого часу.

За результатами фінансового року розраховується фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції ($d_{\text{ЗПфакт}}$). У разі якщо фактична частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції менша від стандарту Ракера: $d_{\text{ЗПфакт}} < d_{\text{ЗПбаз}}$, то визначається економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно зі стандартом Ракера за формулою

$$E_{\text{ФОП}} = УЧП_{\text{факт}} \times d_{\text{ЗПбаз}} - ФОП_{\text{факт}}, \quad (2.4.5)$$

Треба зважати на те, що економію можна одержати або в результаті зменшення фонду оплати праці, або завдяки збільшенню умовно чистої продукції. Збільшення умовно чистої продукції багато в чому зумовлене економією матеріально-технічних ресурсів, запасів, різних видів затрат минулої праці тощо.

Програму Ракера рекомендується застосовувати на підприємствах, де виготовляється матеріало- та капіталомістка продукція, у собівартості якої велика частка матеріальних витрат.

Програма Імпрошеар ґрунтується на заохоченні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), який витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Дана схема відрізняється від інших тим, що результати підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях затрат робочого часу (у людино-годинах). Згідно з цією програмою визначається базовий норматив — кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції. Для цього загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції. Потім фактично затрачена на випуск одиниці продукції кількість людино-годин зіставляється з базовим нормативом. Якщо фактична кількість людино-годин менша від базового нормативу, то працівникам виплачується премія.

Під час використання цієї програми треба пам'ятати, що базові нормативи визначаються за досягнутого технічного рівня виробництва. У разі будь-яких значних технічних інновацій базові нормативи потрібно переглядати.

Розглянуті програми (Скенлона, Ракера, Імпрошеар) ґрунтуються на заохоченні збільшення прибутку за рахунок зменшення зарплатомісткості продукції. Своєю чергою, зниження зарплатомісткості продукції можливе завдяки підвищенню продуктивності праці, економії чисельності персоналу (виконання запланованих показників чи нормованих завдань меншою чисельністю працівників), запровадженню

інноваційних технологій, а також поліпшенню інших фінансово-економічних показників, які прямо чи опосередковано впливають на збільшення розміру прибутку.

Вихідні дані та постановка задачі:

Задача 2.4.1: На основі наведених даних надати розрахунки частини прибутку яка може бути направлена для розподілу між працівниками підприємства за програмою Скенлона за даними наведеними в таблиці. Розрахувати розмір щорічної та щомісячної заохочувальної виплати для працівників.

№	Назва показника	База	Факт
1	Фонд заробітної плати, тис. грн.	1505,6* λ	988,3* λ
2	Товарна продукція, тис. грн.	6125* λ	8515* λ
3	Реалізована продукція, %	95- λ	98- λ
5	Кількість працівників, осіб		25* λ

Задача 2.4.2: На основі наведених даних надати розрахунки частини прибутку яка може бути направлена для розподілу між працівниками підприємства за програмою Ракера за даними наведеними в таблиці

№	Назва показника	Роки	
		факт	база
1	Реалізована продукція, тис. грн.	7221,8* λ	3225* λ
2	Витрати на матеріали, %	55- λ	Факт*1, λ
3	Витрати на погашення кредиту банку, %	15+(1+ λ /100)	13+(1+ λ /100)
4	Заборгованість перед іншими фін. установами та бюджетом, %.	2+(1+ λ /100)	3+(1+ λ /100)
5	Чисельність працюючих, чол.	10* λ	10* λ
6	Мінімальна заробітна плата, грн.	Мз	Мз+150

Рекомендована література

1. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479, [1] с.
2. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. — К: Фірма «Праця», 1997.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998.
4. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. - К.: МАУП, 2001.- 168 с.
5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности Учебник/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 524 с.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Аленько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания (практикум) М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 640 с
7. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
8. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. Издательство: Журнал "Управление персоналом", 2007. — 653 с.
9. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. - 352 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
11. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. — Донецьк, ДонНУ, 2004. - 302 с.
12. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. — Харків: АДВАTM, 2010. — 240 с
13. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. 5 Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд., испр. — М: Дело, 2005. — 96 с. — (Модульная программа "Руководитель XXI века").
14. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: НОРМА - ИНФРА-М, 1998.
15. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. — Изд. 2-е перераб. и доп. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.
16. Экономика и организация труда: Учебное пособие / Под ред. проф. Перервы П.Г., проф. Погорелова Н.И., доц. Дюжева Г.В. — Харьков: НТУ „ХПИ”, 2006. — 588 с
17. Завіновська Г. Т. Економіка праці. — К.: КНЕУ, 2000.

Приклад оформлення титульної сторінки розрахункового завдання

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КАФЕДРА: МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

РОЗРАХУНКОВЕ ЗАВДАННЯ ЗА КУРСОМ:
«МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ»
(№ за списком академічної групи __)

Виконав:

Перевірив:
к.е.н., доц.
О.М Гуцан

Навчальне видання

ГУЦАН Олександр Миколайович

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання розрахункового завдання
з дисципліни «Мотивування персоналу»
для студентів спеціальності
051 «Економіка»

Відповідальний за випуск Перерва П.Г.
Роботу до видання рекомендував проф. Погорєлов М.І.

В авторській редакції

План 2019 р., поз. 52.

Підп. до друку _____. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1,8.
Наклад 50 прим. Зам. № _____. Ціна договірна.

Видавець Видавничий центр НТУ «ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
